

Тема 2. Індивідуальні зміни

- 2.1. *Навчання та зміни. Теорії навчання.*
- 2.2. *Біхевіористичний підхід до змін.*
- 2.3. *Когнітивний підхід до змін.*
- 2.4. *Психодинамічний підхід до змін.*
- 2.5. *Гуманістично-психологічний підхід до змін.*
- 2.6. *Особа і зміни.*
- 2.7. *Управління своїми та чужими змінами.*

2.1. *Навчання та зміни. Теорії навчання*

Навчання – це не лише процес отримання знань, але й застосування їх на практиці шляхом перетворення світу. В більшості сценаріїв змін необхідно навчитись чомусь новому, або пристосуватись до чогось, чи відмовитись від чогось.

Особливість процесу навчання при здійсненні змін в організації полягає в тому, що потрібно навчати (перенавчати) вже дорослих людей, які мають базову освіту, зокрема професійну.

Щоб зрозуміти специфіку навчання, розглянемо наступні теорії навчання:

- "крива" навчання;
- процес навчання з погляду гештальту;
- модель (цикл) навчання Д. Колба;
- таксономія Б.Блума.

2.1.1. *"Крива" навчання*

Ця "крива" пояснює сутність змін, які відбуваються, коли ми навчаємось чомусь новому (рис. 2.1). Йдеться про те, що коли людина працює, маючи вже певні навички, вона має певний рівень продуктивності, який намагається підвищувати. Але, якщо людина стикається з новою ситуацією, при якій для неї незнайомі нові функції та процеси виконання операцій, то вона вже не може справлятися з цією роботою машинально, потрібно думати як виконати нову роботу. Це вимагає додаткового часу та "психологічного простору", який не так легко створити при звичній швидкості руху. В результаті починає падати продуктивність. З часом хвилювання проходить, людина опановує нову ситуацію, нові навички роботи, в результаті її продуктивність починає підвищуватись.

Продуктивність

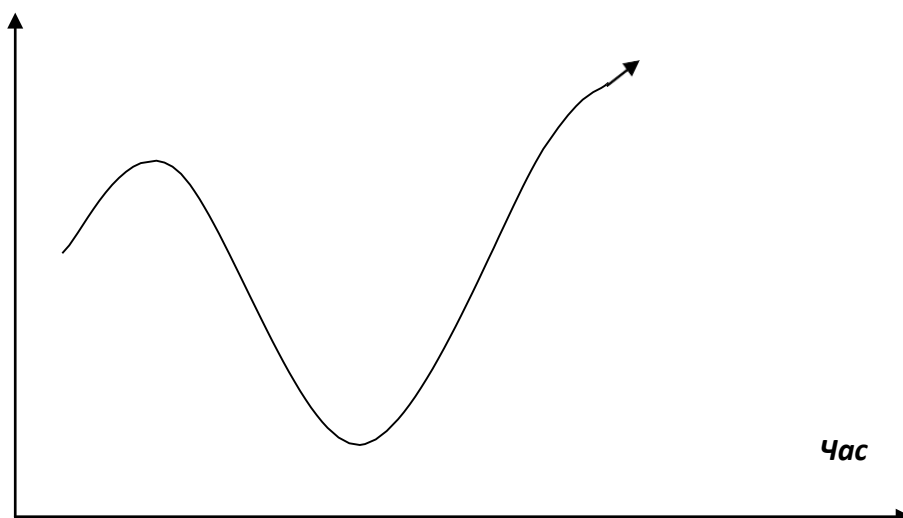


Рис. 2.1. "Крива" навчання

2.1.2. Процес навчання з погляду гештальту

Розглянемо процес навчання з погляду гештальту.

Психологи гештальту вважають, що люди мають світосприйняття, в якому щось знаходиться на передньому плані, а щось на задньому. Наприклад, якщо більшість методів і прийомів роботи для вас знайомі, то вони знаходяться уже в сфері неусвідомленої компетентності (використовуються автоматично). Але, якщо виникає незнайома ситуація, то ви усвідомлюєте некомпетентність. Навчаючись і практикуючись, ви знову стаєте компетентним – це усвідомлена компетентність. З часом актуальність вирішення нових задач відійде на задній план, стане повсякденною роботою і ви знову будете мати неусвідомлену компетентність. Таким чином відбувається формування неусвідомленої компетентності (рис. 2.2).

Згідно рис. 2.2 бачимо, що у людини є *неусвідомлена компетентність* (автоматичне використання добре знайомих методів та прийомів роботи). Одночасно з тим існує *неусвідомлена некомпетентність*, тобто є методи і прийоми роботи, якими людина не володіє і не усвідомлює цього. З часом людина стикається з ситуацією, коли їй потрібні ці невідомі методи використовувати в роботі, і вона усвідомлює некомпетентність (стан *усвідомленої некомпетентності*). Після того, як людина оволодіє раніше невідомими їй методами роботи, в неї з'являється стан *усвідомленої компетентності*. І лише з часом, коли використання цих нових методів буде доведено до автоматизму, з'явиться знову стан *неусвідомленої компетентності*.

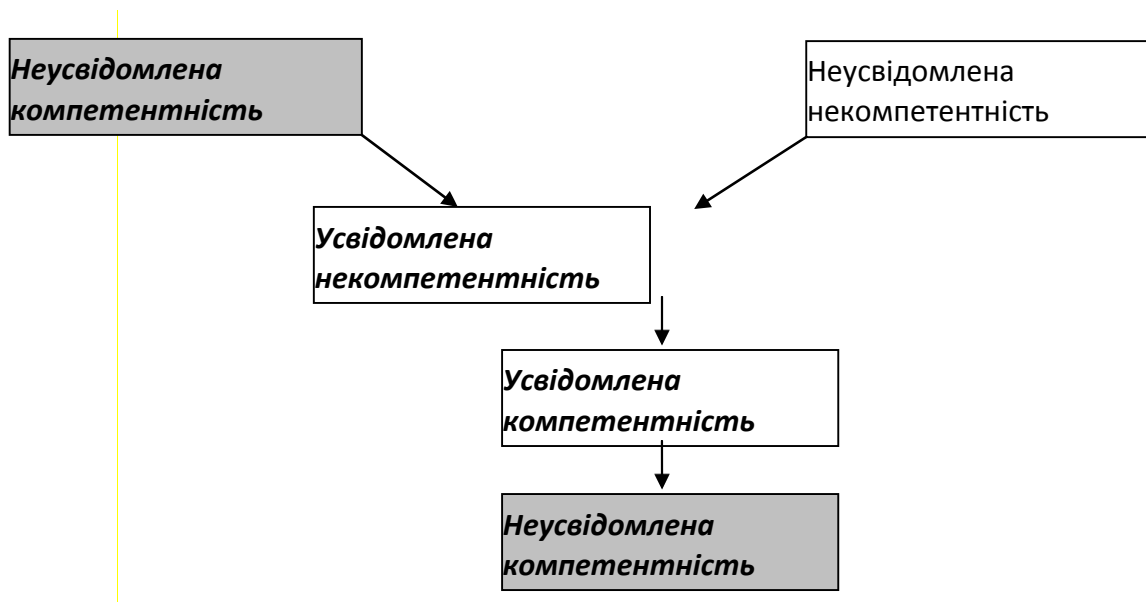


Рис. 2.2. Формування неусвідомленої компетентності

2.1.3. Модель (цикл) навчання Д. Колба

Д. Колб розробив модель емпіричного навчання, яка показує сутність і стадії навчання. Ми вчимося через діяльність і мислення. Д. Колб розробив цикл отримання конкретного досвіду (рис. 2.3):

- індивідуум здійснює щось (відбувається дія);
- потім роздумує над своїм досвідом;
- приходить до загального висновку;
- планує зміни в своїй поведінці на майбутнє.

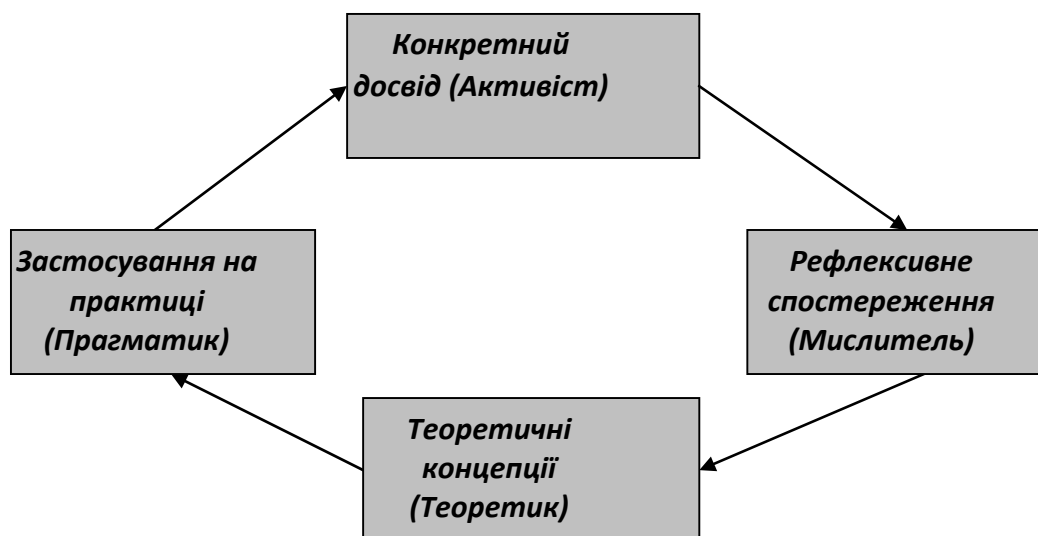


Рис. 2.3. Цикл навчання Д. Колба

Д. Колб вважав, що різні люди мають різний набір способів навчання:

- дехто на практиці є дуже активним (активісти);
- дехто спочатку подумає (мислителі);
- дехто вивчить співвідношення, залежності, сутність (теоретики);
- дехто з'ясує, як це все можна застосувати для себе (прагматик).

2.1.4. Таксономія Б. Блума

Таксономія Б.Блума – це таксономія педагогічних цілей в пізнавальній сфері. Її можна представити наступним чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Таксономія педагогічних цілей за Б. Блумом

Рівні навчальних цілей	Сутність рівнів	Конкретні дії учнів, що засвідчують досягнення даного рівня
Знання	Запам'ятовування та відтворення вивченого матеріалу: від конкретних фактів до цілісної теорії	Відтворюють терміни, конкретні факти, методи і процедури, основні поняття, правила і принципи
Розуміння	Перетворення матеріалу з однієї форми подання в іншу, інтерпретація матеріалу, уявлення про подальшу ходу явищ та подій	Пояснюють факти, правила, принципи; перетворюють словесний матеріал в математичні вирази; описують майбутні наслідки, що витікають з наявних даних
Застосування	Уміння використовувати вивчений матеріал в конкретних умовах і нових ситуаціях	Застосовують закони, теорії в конкретних практичних ситуаціях; використовують поняття і принципи в нових ситуаціях
Аналіз	Вміння розбити матеріал на складові таким чином, щоб ясно виступала структура	Виділяють частини цілого; виявляють взаємозв'язки між ними; визначають принципи організації цілого; бачать помилки і недоліки в логіці міркування; виділяють відмінності між фактами та наслідками; оцінюють значимість даних
Синтез	Вміння комбінувати елементи, щоб отримати ціле, яке матиме новизну	Пишуть твір, виступ, доповідь, реферат; пропонують план проведення експерименту або інших дій; складають схеми, задачі
Оцінка	Вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу	Оцінюють логіку побудови письмового тексту; оцінюють відповідність висновків наявним даним; оцінюють значимість певного продукту діяльності

2.2. Біхевіористичний підхід до змін

Біхевіористичний підхід до змін полягає в зміні *поведінки* однієї людини іншою людиною за допомогою *заохочення та покарання* для досягнення бажаних результатів. Якщо результат не досягнутий, то потрібен додатковий аналіз поведінки індивідуума. Необхідно заохочувати, щоб досягти потрібної поведінки і перешкоджати небажаним проявам.

Даний підхід має свої *переваги* (досить часто заохоченнями можна досягти швидкого результату) і *недоліки* (увага приділяється лише зміні поведінки, не враховується реакція конкретного індивідуума, можливе звикання до заохочень). При використанні заохочень та покарань може виникнути чотири наступних ситуації (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Можливі ситуації при використанні заохочень та покарань

Дії	Позитивні	Негативні
Додавання	Позитивне підкріплення Приносить задоволення і підвищує можливість повторення моделі поведінки	Покарання Неприємний вплив призводить до небажання повторювати модель поведінки
Видалення	Припинення Уникнення неприємного стимулу підвищує можливість повторення моделі поведінки	Негативне підкріплення Видалення приємного стимулу зменшує шанси на повторення моделі поведінки

Послідовність дій при трансформації поведінки на базі біхевіористичного підходу

1. Визначити моделі поведінки, що впливають на діяльність людини.
2. Оцінити ці моделі та з'ясувати як часто вони використовуються.
3. Здійснити функціональний аналіз моделей, тобто виявити складові частини поведінки.
4. Розробити *стратегії підкріплення* (втручання), тобто з'ясувати які заохочення і покарання слід пов'язати з поведінкою, що впливає на даний процес.
5. Здійснити оцінку ефективності стратегії втручання.

Застосовують такі *стратегії підкріплення*:

1. *Фінансове* підкріплення – це традиційний і самий ясний механізм підкріплення, який передбачає бонусні виплати, премії, призи, речові нагороди. Що підвищити ефективність фінансового підкріплення, необхідно чітко його пов'язати з результатами, які потрібні організації.
2. *Нефінансове* підкріплення – це реакція у вигляді відгуку на виконання робіт, вона може бути позитивна і негативна, пов'язана із стилем керівництва.
3. *Соціальне* підкріплення – приймає форму міжособових взаємодій, тобто спілкування позитивного чи негативного характеру: похвала, компліменти, загальне визнання, підвищена або понижена увага, висміювання та соромлення за неефективну поведінку. Корисно застосовувати не лише у виробничих питаннях, а й при змінах в культурі організації. Так закріплюють прийнятну поведінку (особливо новачків).

Мотивація і поведінка

Чисто біхевіористичний підхід панував в промисловості до 60-х років ХХ століття і призвів до ускладнень в стимулюванні "правильної" поведінки. Це призвело до дослідження стилів управління та їх ефективності, зокрема з'явилися такі теорії як теорія *X* і теорія *Y*, а також адаптована теорія Херцберга.

Теорія X і теорія Y

Дана теорія розроблена Д. Мак-Грегором, її сутність полягає в поділі людей (працівників) на дві групи:

- люди *X* – це люди, не налаштовані на роботу, вони не люблять працювати, їх потрібно контролювати і спрямовувати, до праці їх мотивує загроза покарання, вони уникають відповідальності, у них немає амбіцій, вони не використовують на роботі уяву, але цим людям необхідна безпека;
- люди *Y* – це люди, які мають потребу в роботі і бажання працювати, вони вважають роботу природнім станом, реагують не лише на контроль і примушення, але й на визнання і заохочення; ці люди сприяють досягненню цілей організації залежно від запропонованих винагород, вони самовиражаються в роботі, при певних умовах з задоволенням беруть на себе відповідальність, для них характерне прагнення до креативності та інновацій.

Дослідження Д. Мак-Грегора показало, що менеджери, використовуючи теорію *Y*, швидше добиваються від своїх підлеглих ефективного виконання задач.

Адаптована теорія Херцберга

Херцберг припустив, що у робітників є два набори чинників мотивації:

1. Гігієнічні фактори – це бажання уникнути болю та збитків (оплата, робочі умови, робочі відносини, статус, безпека, якість нагляду та управління, політика компанії).
2. Мотиватори – це бажання вчитися і розвиватися (досягнення, визнання, навчання, відповідальність, просування вперед, вид та сутність роботи).

Дослідження показали, що більшість організацій намагалися задовольняти першу вимогу, але не враховували другу. Херцберг зробив висновок, що гігієнічні фактори не мотивують, але їх відсутність дає зворотній ефект.

Згідно теорії біхевіоризму можна зробити такі висновки:

1. Щоб мотивувати та об'єднати робітників, необхідно використовувати заохочення і покарання.
2. Необхідно витратити немало зусиль, щоб розробити вірну стратегію заохочення і прив'язати систему управління до поведінки конкретних людей.
3. Для мотивації недостатньо лише нагород та штрафів, а потрібні інші мотиватори.

2.3. Когнітивний підхід до змін

Когнітивний підхід базується на біхевіоризмі, але поведінка розглядається в контексті переконань, при цьому більша увага приділяється результатам.

Спеціалістів в когнітивній психології цікавила здатність людини вирішувати проблеми. Вони вивчали мозкові процеси, які не враховувались біхевіористами.

Сутність когнітивної теорії. Емоції і проблеми є результатом способу нашого мислення. Люди реагують на ситуацію певним чином, залежно від того, як вони її оцінюють. Якщо змінити свій процес мислення, то можна змінити свою реакцію.

Сутність когнітивного підходу полягає в наступному:

- розвиток позитивного мислення;
- постановка цілей;
- детальне вивчення обмежувальних переконань, які призводять до поведінки, приреченої на провал.

Когнітивний підхід сформував новий погляд на індивідуальні зміни: спочатку людина має усвідомити, як вона себе обмежує, притримуючись застарілого способу мислення, а потім замінити його на новий.

В когнітивному підході не враховуються зовнішні стимули і реакції на них, а лише беруться до уваги індивідуальні способи досягнення цілі.

Індивідуальні способи досягнення цілі:

1. Постановка цілі. Наявність цілей – сутність когнітивного підходу. Чим ясніше ціль, тим ймовірніше її досягнення. Бачення цілі дозволяє покращити результати діяльності.
2. Досягнення результатів. При досягненні результатів в умовах організації вирішуються такі основні питання:
 - особисте світосприйняття і цінності (які мої основні цінності і як вони узгоджуються з цінностями організації?);
 - переконання і ставлення (які мої обмежувальні переконання і ставлення та чим їх можна замінити?);
 - почуття (в якому стані я дію краще за все і як цього стану досягти?);
 - поведінка (що конкретно я повинен робити щоб досягти своїх цілей і з чого розпочати?);
 - результати (яких конкретно результатів я бажаю досягти і які можуть виникнути перепони?).
3. Логічне осмислення результатів. При когнітивному підході слід звернути увагу на ставлення до досягнутих результатів. Воно в різних людей може бути різним: як позитивним, так і негативним – і після успіху, і після невдачі.

Недолік когнітивного підходу: не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний і негативний вплив. Деякі перепони слід опрацьовувати додатково, їх неможливо усунути за допомогою зміни форми або позитивного мислення.

При здійсненні індивідуальних змін когнітивний підхід пропонує використовувати такі *техніки покращання результатів діяльності*:

- позитивний список;
- ствердження;
- візуалізація;
- зміна форми;
- руйнування шаблонів;
- відсторонення;
- закріплення і вихідні стани;
- раціональний аналіз.

2.4. Психодинамічний підхід до змін

Психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли люди переживають занадто хворобливі (болючі) зміни.

Психодинаміка ґрунтується на тому, що при зіткненні із зовнішніми змінами людина переживає багато внутрішніх психологічних станів. Зміни призводять до деякої психологічної драми людини. Якщо людина знаходиться при цьому в групі, то усі етапи змін проходять з меншими душевними травмами.

2.4.1. Модель Кублер-Росс

Кублер-Росс досліджувала різні психологічні стани, які переживали смертельно хворі пацієнти, поки вони не примирились зі своєю участю. Вона помітила, що при цьому вони проходять п'ять стадій примирення: заперечення, злість або гнів, торг, депресія, прийняття (рис. 2.4).

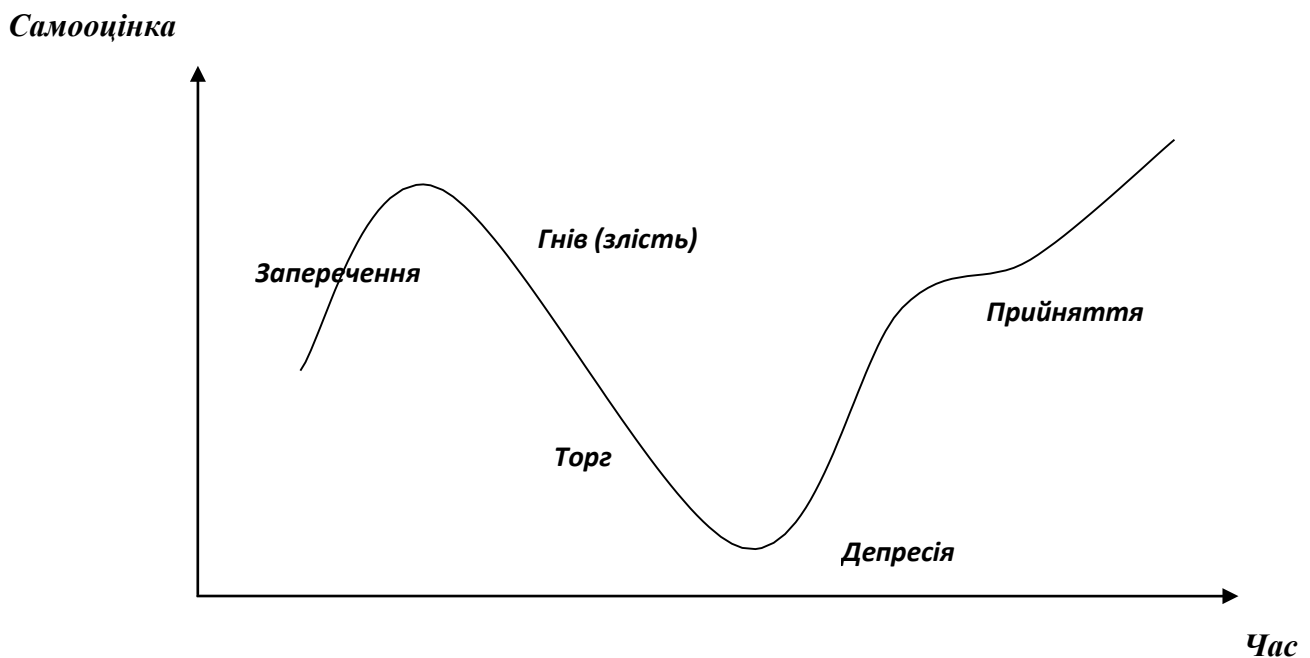


Рис. 2.4. Зміни та пристосування за Кублер-Росс

Заперечення. Зіткнувшись з катастрофічними змінами, людина часто не готова їх сприйняти. При цьому виникає душевний біль, оніміння.

Гнів (злість). Людина визнає те, що сталося і переходить в наступну стадію, яка називається гнів. Гнів найчастіше може бути спрямований на

оточуючих, а деколи і на себе. Гнів – це спосіб витіснити справжні почуття. *Торг.* Виснажившись в нападках на оточуючих (чи на самого себе), людина намагається повернути контроль над ситуацією. Це може бути внутрішній діалог або розмови з Богом (для релігійних людей). При цьому людина намагається ухилитись від даної ситуації. Людина відчайдуш-но шукає як поправити становище.

Депресія. Коли стає ясно, що ситуацію виправити неможливо, тоді приходить розуміння важливості ситуації. На цій стадії люди впадають в депресію: вони втрачають майбутнє і самих себе. Депресія для одних – апатія і відчуття безглуздя, а для інших – скорбота або суперечливі емоції.

Прийняття. Більшість людей долають депресію і виходять на цю п'яту стадію. Людина повністю усвідомлює свої почуття, надії, страхи, переживання. Вона готова. Це "тихе прийняття", тому що ця стадія не-обов'язково викликає прилив щастя, просто людина мусить змиритися зі своїм положенням та невідворотністю певних подій.

2.4.2. Модель змін Адамса, Хейеса і Хопсона

В подальшому дослідники в галузі медицини та менеджменту, зокрема Адамс, Хейес і Хопсон доопрацювали модель Кублер-Росс і добавили ще декілька стадій з урахуванням того, що індивідуальні зміни відбуваються не з фатально хворими людьми, а з працівниками в організації (рис. 2.5).

Як бачимо з рисунку, добавлено ще три стадії: експериментування, відкриття та інтеграція.

Експериментування. Після заглиблення в себе приходить думка, що може варто поцікавитись тим, що пов'язано зі змінами.

Відкриття. Людина входить в новий змінений світ і робить відкриття, що не все так погано, як вона собі уявляла, тому вона переходить до наступної стадії.

Інтеграція. Це процес злиття, поєднання з новими умовами, з новим зміненим світом.

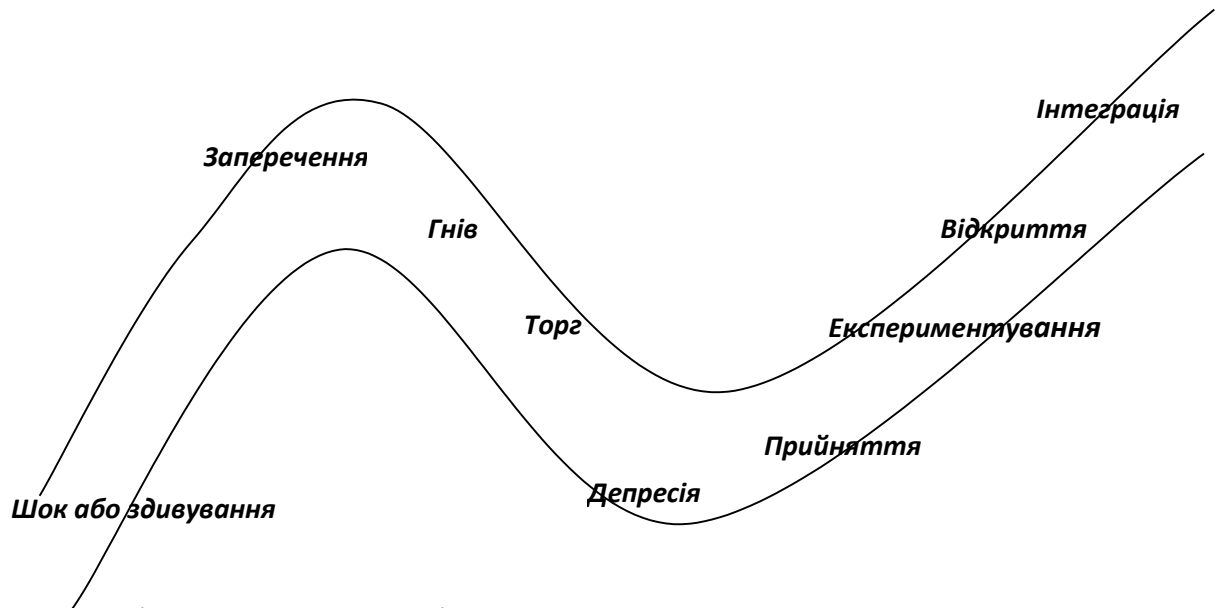


Рис. 2.5. Крива змін Адамса, Хейеса і Хопсона

2.4.3. Модель Вірджинії Сатир

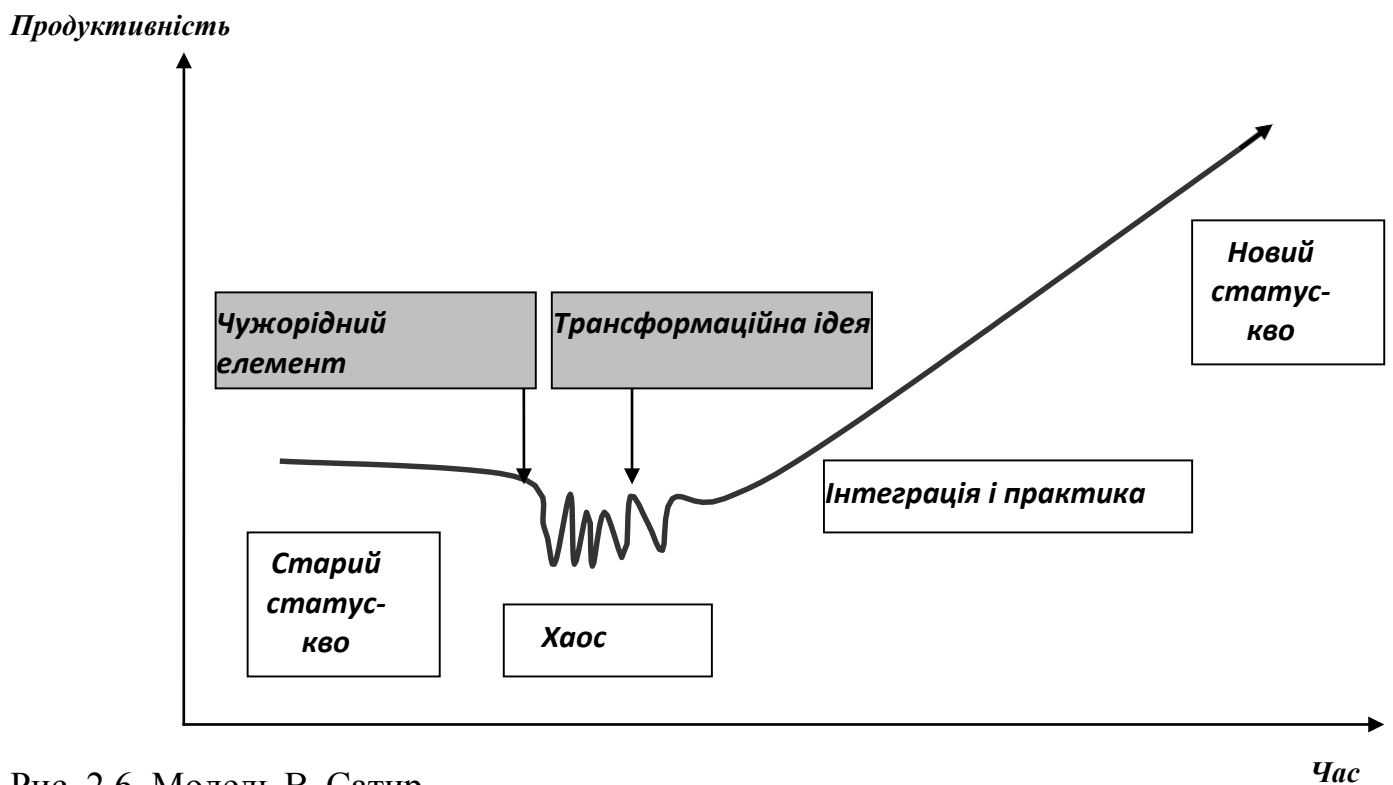


Рис. 2.6. Модель В. Сатир

В. Сатир розробила власну модель, спостерігаючи як окремі люди переживають різні зміни.

Особливість моделі – вона містить не лише стадії, але й *два ключових моменти*, які стосуються або просувають на новий рівень досвід індивідуума, а саме: *чужорідний елемент і трансформаційна ідея*.

Психодинамічний підхід корисний для менеджерів, що мають справу з реакцією персоналу на зміни. Дані моделі пояснюють реакції та поведінку лю- дей.

2.5. Гуманістично-психологічний підхід до змін

Гуманістично-психологічний підхід до змін включає в себе поняття по- передніх трьох підходів, а також нові ідеї.

Гуманістична психологія базується на вірі в розвиток і зростання, на мак- симізації потенціалу. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних від- носинах і здоровій організації.

Основні моменти гуманістичної психології:

- важливість суб'єктивного усвідомлення індивідуумом;
- важливість відповідальності за становище, що склалося або щонайме- нше – припущення, що, яка б не була ситуація, у людини залишається вибір як думати, відчувати і діяти;
- важливість людини як єдиного цілого (глобальний підхід), тобто по- няття "люди" не обмежується лише думками та почуттями і поведін- кою. А людина існує в соціальному і культурному контекстах.

Гуманістична психологія передбачає безліч цілей, головна з яких – допо- могли людині примиритися з собою.

2.5.1. Маслоу та ієрархія потреб

Маслоу з'ясовував, що робить людей творчими, співчутливими, невиму- шеними і дозволяє жити повним життям. Вивчаючи людей, які виявляли дані якості, він сформував теорію мотивації, яку назвав ієрархією потреб (рис. 2.7).

Маслоу вважав, що людям притаманне вроджене бажання рости і розви- ватися. Але, щоб досягти самореалізації, необхідно задовольнити деякі потреби. Поки не будуть задоволені потреби нижчого рівня, індивідуум не зацікавиться потребами вищого рівня (див. рис. 2.7). Перші чотири рівні потреб є дефіцит- ними – тобто їх незадоволення мотивує індивідуума на досягнення певних ці- лей.



Рис. 2.7. Ієрархія потреб Маслоу

2.5.2. Шлях до особистого зростання К. Роджерса

К. Роджерс – один із засновників гуманістичного підходу, він описував стадії, через які людина проходить на шляху до становлення особистості. Його роботи базуються переважно на спостереженнях в галузі психотерапії. Крім того, він цікавився процесом навчання, застосуванням влади і поведінкою людини в організації. Дослідження К. Роджерса корисні для консультантів – вони дають розуміння, як можна викликати зростання і розвиток окремих людей в організації.

Три основні умови успіху за К. Роджерсом

1. *Щирість та узгодженість.* Роджерс довів, що чим більш щирі і узгоджені відносини, тим більша ймовірність зміни особистості клієнта (співробітника).
2. *Безумовне позитивне ставлення.* Йдеться про справжнє бажання вислухати клієнта (співробітника) і сприйняти будь-які його почуття. Які б емоції клієнт (співробітник) не мав: гнів, страх, ненависть – все в нього в порядку. За емоціями криється нормальна людина.
3. *Розуміння і співпереживання.* Необхідно показати клієнту (співробітнику), що ви сприймаєте його почуття і думки, а також сприймаєте його.

Досліджуючи процес змін, К. Роджерс детально показав зміни в поведінці людини, і ці зміни узагальнив у сім стадій.

Сім стадій процесу змін за К. Роджерсом

Перша стадія:

- без бажання розповідає про себе, говорить виключно про зовнішні чинники;
- не бажає змінюватись;
- не усвідомлює свої почуття і не володіє ними;
- не розпізнає і не сприймає проблеми.

Друга стадія:

- з'являється словесна оцінка;
- з'являються почуття, але не володіє ними;
- розпізнає проблеми, але не сприймає їх як зовнішні;
- не відчуває особистої відповідальності;
- з'являється досвід швидше відносно минулого, ніж відносно теперішнього.

Третя стадія:

- небагато говорить про себе, але в третій особі;
- виражає почуття, але в минулому часі;
- негативно ставиться до почуттів;
- розпізнає протиріччя;
- особистий вибір здається безплідним.

Четверта стадія:

- більш гостро сприймає колишні почуття;
- рідко показує почуття стосовно теперішнього;
- відчуває недовіру і страх від прямого прояву почуттів;
- ставлення до почуттів – на межі позитивного, можливий деякий досвід;
- починає досліджувати побудову своєї особистості;
- деколи виявляє почуття особистої відповідальності при виникненні проблеми;
- близькі відносини розглядає як небезпечні;
- час від часу йде на ризик.

П'ята стадія:

- вільно виражає почуття з приводу теперішнього;
- дивується і лякається при появі нових почуттів;

- все більше володіє почуттями;
- підвищується особиста відповідальність;
- ясно розуміє протиріччя і невідповідності.

Шоста стадія:

- відчуває раніше неусвідомлені почуття;
- себе визначає уже не як об'єкт, а як співчуваючий суб'єкт;
- деяке фізіологічне навантаження;
- деяке психологічне навантаження (нові варіанти поглядів на себе і на світ);
- скорочується невідповідність між досвідом і усвідомленням.

Сьома стадія:

- відчуває і приймає в теперішньому нові почуття;
- в основному вірить в процес змін;
- твердо усвідомлює себе в процесі змін;
- побудова особистості реформується і стає менш жорсткою;
- відчуває почуття особистої відповідальності і вибору.

2.5.3. Гештальт-підхід до індивідуальних та корпоративних змін

Гештальт-терапія виникла з теорії Фріца Перлса, якого цікавили психологічні стани "тут і тепер". Перлс вважав, що складнощі нинішнього дня у людини виникають через те, як вона діє в даних обставинах.

Сутність підходу:

- консультант, що використовує гештальт-терапію, в першу чергу повинен сказати клієнтам, що вони *самі перешкоджають собі* в досягненні цілей;
- спеціалісти цього методу використовують цикл, щоб зафіксувати, як індивідууми і групи виражають свої бажання в діях або, найчастіше, як вони блокують завершення циклу (рис. 2.8).

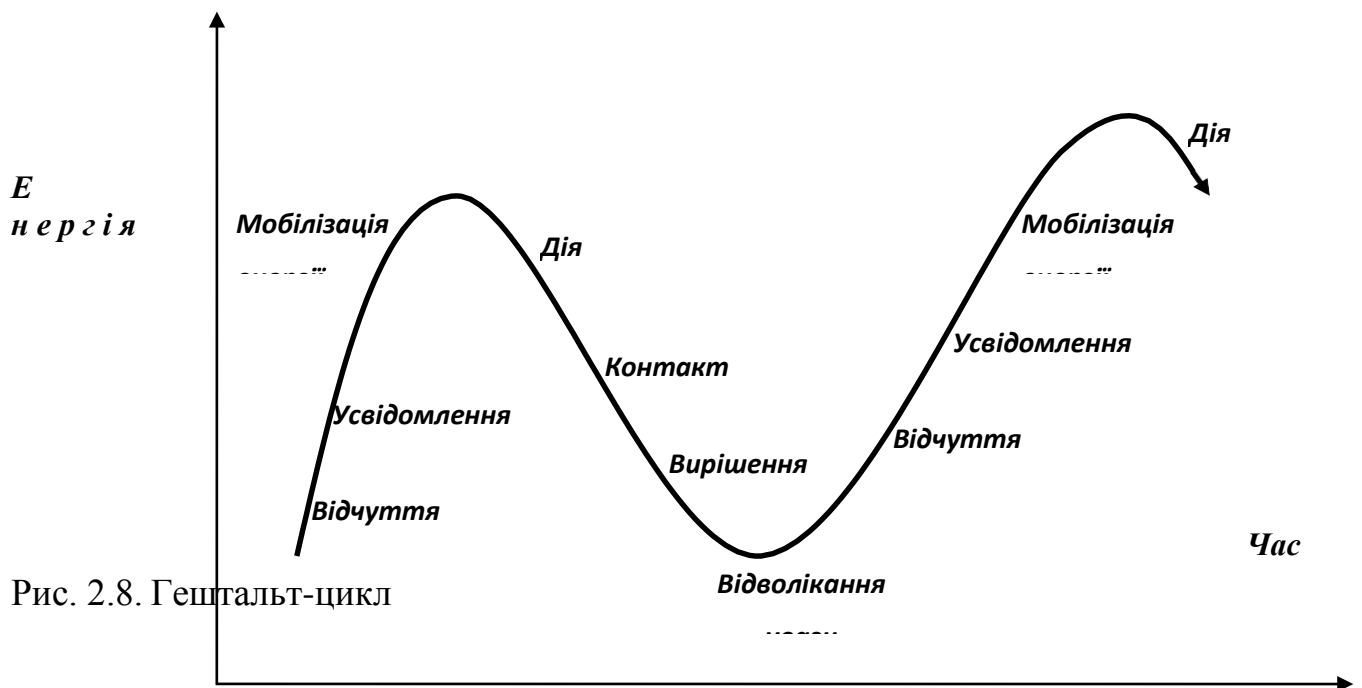


Рис. 2.8. Гештальт-цикл

2.6. Особа і зміни

Щоб зрозуміти механізм індивідуальних змін, необхідно знати не лише різні підходи до змін (див. попередні питання), але й з'ясувати чи відрізняються люди один від одного, і якщо так, то яким чином це впливає на їх ставлення до змін. Найбільш ефективний засіб визначення типу особистості – це типологія (модель) особистості Майєрс-Бріггс (**МВТІ**).

МВТІ визначає вісім різних типів-станів особистості в певні моменти, з яких створюється індивідуальна комбінація.

Вісім характеристик типів особистості

Вісім характеристик типів особистості можна представити такими параметрами:

1. Джерело енергії:

- екстраверсія (**E**) – енергія черпається із зовнішнього світу, задач і об'єктів;
- інтроверсія (**I**) – енергія черпається з внутрішнього світу, думок, почуттів.

2. Центр уваги і способи отримання інформації:

- відчуття (**В**) – пов'язані з п'ятьма відчуттями, теперішнім і минулим;
- інтуїція (**Ін**) – пов'язана з можливостями і моделями, з майбутнім.

3. Способи прийняття рішень:

- мислення (**М**) – рішення приймаються об'єктивно і логічно на основі розуміння вірного і невірного;
- почуття (**П**) – прийняття рішень на основі особистих цінностей.

4. Стиль життя індивідуума:

- судження (**С**) – життя в передбачуваному і впорядкованому світі;
- сприйняття (**Сп**) – життя в більш гнучкому і стихійному світі, де відкриті варіанти вибору і рішення не приймаються до останнього моменту.

Поєднання різних характеристик дає різні комбінації, наприклад, **І Ін М С** – ця людина надає перевагу інтроверсії, інтуїції, мисленню та судженню,

Е В П Сп – ця людина надає перевагу екстраверсії, відчуттю, почуттям і сприйняттю.

Ці люди мають зовсім різні характеристики і по-різному реагують на зміни незалежно від того, в якій ролі вони виступають: агентів чи реципієнтів.

Для простоти аналізу типи **МВТІ** можна об'єднати в *чотири категорії*:

1. (**І + В**) – інтроверт, що надає перевагу відчуттям, це обережні і передбачливі люди – *задумливі реалісти*.
2. (**І + Ін**) – інтроверт, що надає перевагу інтуїції, це люди, що створюють концепції, які відображають реальний стан справ – *задумливі новатори*.
3. (**Е + В**) – екстраверт, що надає перевагу відчуттям, цим людям притаманна енергія і ентузіазм для виконання задумок – *активні реалісти*.
4. (**Е + Ін**) – екстраверти, що надають перевагу інтуїції, це люди, що дуже скоро захочуть досліджувати нові галузі – *активні новатори*.

Типологію особистості Майєрс-Бріггс представлено в табл. 2.3.

Типологія особистості Майєрс-Бріггс (МВТІ)

Характеристики особистості	Тип МВТІ			
	ІВ задумливий реаліст	І Ін задумливий новатор	ЕВ активний реаліст	Е Ін активний новатор
Що більше всього цікавить	Практична сторона справи	Думки, ідеї, концепції	Дії	Нові способи діяльності
Як навчаються	Прагматично, читаючи і спостерігаючи	Концептуально, читаючи, слухаючи і виявляючи зв'язки	Активно, експериментуючи	Творчо, разом з оточуючими
На чому зосереджуються зусилля при змінах	На рішеннях, що саме необхідно зберегти, а що змінити	На створенні нових ідей і теорій	На покращанні становища	На впровадженні нових ідей
Девіз	"Не ремонтуй те, що не зламано"	"Давайте подумаємо завчасно"	"Давайте просто зробимо це"	"Давайте змінимо це"

2.7. Управління своїми та чужими змінами**2.7.1. Схильність до змін. П'ять чинників, які обумовлюють індивідуальну реакцію на зміни**

Щоб забезпечити позитивну реакцію на зміни, менеджеру потрібно звертати увагу на наступні п'ять чинників.

1. *Природа змін.* Зміни можна нав'язати ззовні і з середини. Зміни можуть бути революційні і еволюційні, повсякденні і одноразові, поверхневі і глибокі, розширяючі і обмежуючі. Різні типи змін викликають різне ставлення до них і провокують відповідну поведінку.

2. *Наслідки змін.* Мають надзвичайно велике значення залежно від того, на чию вони користь: співробітників, клієнтів, суспільства, акціонерів, правління. Тобто виникає питання: хто переможець, а хто переможений.

3. *Історія підприємства (організації).* Це відомості про те, як підприємство переживало зміни в минулому, або як сприймається організація, що купує дане підприємство: яка система відносин, рівень менеджменту, що буде в майбутньому тощо.

4. *Тип людини (особистості).* Це головний визначальний фактор реакції на зміни. Як людина буде ставитись до змін можна визначити за типологією Майєрс-Бріггс. Також важлива мотивація (наприклад, мотивація владою, статусом, грошима, приналежністю).

5. *Індивідуальна історія.* За нею можна передбачити реакцію на зміни. Йдеться про попередні вплив і реакцію на зміни, про рівень знань і досвіду, про стабільність життя і стабільність кар'єри індивідуума

2.7.2. Модель трансформаційних змін Е. Шайна

Е. Шайн вважає, що зміни проходять три стадії:

1. *Розморожування. Створення мотивів до змін.* На цій стадії відбувається спочатку "відкидання" змін, виникає тривога, пов'язана з виживанням, або вина, створюється психологічна безпека для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням.

2. *Засвоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій.* Відбувається імітація та ідентифікація моделей для копіювання чи наслідування. здійснюється пошук рішень шляхом використання методу проб та помилок.

3. *Повторне заморожування. Засвоєння нових концепцій і значень.* Відбувається злиття нових концепцій і значень з уявленням про самого себе, злиття з поточними відносинами.

2.7.3. Перепони на шляху до змін: опір

Зазвичай групи і конкретні люди не сприймають нововведення – з'являється опір.

Е. Шайн стверджує, що в кожному випадку діє дві сили:

- страх (тривога), пов'язаний з навчанням;
- страх (тривога), пов'язаний з виживанням, він стосується необхідності змін.

Ці види страху (тривоги) можуть приймати різні форми. Е. Шайн перераховує чотири типи страху:

- страх тимчасової некомпетентності (свідома оцінка власної некомпетентності в новій ситуації);

- страх покарання за некомпетентність (розуміння, що у вас буде невдача, або ви будете покарані, якщо помітять вашу некомпетентність);
- страх втратити себе (внутрішній безпорядок, коли ваш звичний хід думок і відчуттів більше не підходить, або коли ви визначаєте себе в ролі або на посаді, яка більше не потрібна організації);
- страх втратити своє місце в групі (деколи ви визначаєте себе по своїй ролі в організації, а деколи – по зв'язках, що існують на вашому робочому місці).

Стабільна рівновага команди або групи стимулює її "здоров'я". А перетасовка індивідуальних ролей або розпад конкретної групи може мати вкрай небажані наслідки.

Е. Шайн вважає, що існує *дві умови виникнення трансформаційних змін*:

1. Страх виживання має бути вищим (більшим) від страху навчання.
2. Страх навчання повинен зменшувати (а не збільшувати) страх виживання.

За силовим полем К. Левіна відомо, що страх виживання є рушійною силою, а страх навчання – стримуючою (силою опору). Е. Шайн запропонував *не збільшувати* індивідуальний або груповий *страх виживання*, а *знижити* індивідуальний *страх навчання*. Щоб зменшити страх навчання, необхідно *збільшити відчуття психологічної безпеки* шляхом низки втручань:

- переконлива картина майбутнього;
- формальне навчання;
- залучення учня;
- неформальне навчання відповідних груп або команд;
- практика, тренування, зворотний зв'язок;
- позитивні рольові моделі;
- групи підтримки;
- послідовні системи і структури;
- імітація та ідентифікація замість аналізу і методу спроб та помилок.

2.7.4. Допомога менеджерів при змінах

Ключовий момент для менеджерів – зрозуміти різницю між змінами зовнішнього світу в супутнім психологічним розвитком людей (включаючи самих менеджерів). Є два види змін: зовнішні і внутрішні. Краще всього дослідити внутрішню реакцію на зовнішні зміни, тоді можна знайти причини успіху або провалу зовнішньої трансформації.

Навчання чомусь новому зазвичай характеризуються тимчасовим спадом ефективності. Навчаючись, ми зосереджуємось і діємо свідомо. Навчившись, ми перестаємо звертати увагу на свої дії: приходить неусвідомлена компетентність. І так до того часу, поки ми не помилились або не побачимо нову ціль.

Є чотири філософські школи відносно індивідуальних змін:

1. Біхевіористичний підхід. Йдеться про зміну поведінки оточуючих через заохочення і покарання. Використовується аналіз поведінки і стратегії винагород.
2. Когнітивний підхід. Результати досягаються через позитивне ставлення. Застосовують техніки постановки цілі і навчання.
3. Психодинамічний підхід. Веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли людина переживає занадто болючі зміни.
4. Гуманістична психологія. Базується на вірі в розвиток і зростання, на максималізації потенціалу. Акцент роблять на здоровому розвитку, аутентичних відносинах і здоровій організації.

На індивідуальну особливість вносити зміни і пристосовуватись до них значно впливає тип особистості (*МВТІ*).

На реакцію людини впливає історія індивідуума або організації, тип і наслідки змін.

Е. Шайн визначив два види страху при індивідуальних змінах: страх виживання і страх навчання. При цьому страх виживання має бути більшим від страху навчання. Щоб забезпечити зміни менеджерам потрібно зменшувати страх навчання, а не збільшувати страх виживання.

Кожний з розглянутих в даній темі підходів визначає набір керівних принципів для менеджерів:

- біхевіористичний – розробити нові стратегії заохочення;
- когнітивний – пов'язати цілі з мотивами;
- психодинамічний – поводитись з людьми як з особистостями, розуміти їх емоційний стан не гірше свого;
- гуманістичний – поводити себе природно, вірити, що люди хочуть рости і розвиватися.

Базова: [1, 2, 4]

Допоміжна: [1, 2, 6, 8]

